



## עקרונות לניהול אפקטיבי של מתנדבים

### סיגל פרידמן גמליאלי, מכון לר לניהול התנדבות, יד שרה

מנהלי מתנדבים מעלים לא פעם שאלות יסוד לגבי ניהול מתנדבים.

בין השאלות הללו עולות שאלות כמו:

- מהו מקור הסמכות שלי כמנהל מול המתנדבים ?
- מהו רף הציפיות שמותר לי להציב בפני מתנדבים ?
- האם מותר לי להפנות ביקורת כלפי מתנדבים ובאיזה אופן ?
- האם אני מחויב להענות לצרכים של המתנדב ולציפיות שהוא מפנה כלפי, ומה יהיה המחיר אם לא אעמוד בציפיות המתנדב ?

נראה כי מנהלי מתנדבים רבים נעים בין זהירות יתר בגישתם אל מתנדבים ובין הבנה חלקית של צרכי המתנדב וחשיבותם בניהול מתנדבים.

תקציר זה סוקר מספר עקרונות יסוד שמטרתם להתוות דרך בניהול מתנדבים. יחד עם זאת, אין ספק שניהול מתנדבים הוא משימה מורכבת, הדורשת פיתוח דרכי התמודדות יצירתיות, המתאימות למתנדב, לסיטואציה, ולסגנון ניהולי של מנהל המתנדבים. כיוון שכך, אין כאן "מתכון" להתנהגות אלא דרכי חשיבה עקרוניות.

ניהול אפקטיבי של מתנדבים מחייב הגדרת תפקיד של מנהל או אחראי מתנדבים שינהל את תהליכי משאבי אנוש הקשורים במתנדבים, יהווה כתובת ברורה לפניות של מתנדבים וכן ימצב את תחום ההתנדבות בתוך הארגון. יתכן ובעל תפקיד מסוים יקח על עצמו את ניהול המתנדבים בנוסף לתפקידים אחרים. במצב זה יש מקום להגדיר בתכנית העבודה, פרקי זמן לניהול מתנדבים, בהתאם למטרות רלבנטיות (ליווי ותמיכה, מתן משוב למתנדבים, הדרכה וכדומה). בנוסף, יש מקום להכיר בייחודיות ההעסקה של מתנדבים. מתנדבים משתלבים בארגון או בעשייה התנדבותית, מכח בחירה חפשית, ללא תלות בשיקולי פרנסה ושכר. הדבר מקנה להם דרגות חופש רבות יחסית ועמדה של כח ובחירה. בעקבות זאת, הצרכים הרגשיים והחברתיים של המתנדב ומערכת הערכים והעמדות שהוא נושא בהם, מקבלים בולטות רבה בהחלטות שהמתנדב מקבל לגבי ההתנדבות, ובמסגרת ה"קריירה ההתנדבותית" של המתנדב.

במילים אחרות, המתנדב ישאף לספק צרכים ולהגשים ערכים החשובים לו במסגרת ההתנדבות. תחושה של העדר מענה מספק לצרכים או העדר הזדמנות לביטוי ערכים המובילים את המתנדב להתנדבות, יגרמו למתנדב לפרוש מההתנדבות, להקטין מעורבות או לפתח עמדות שליליות שישפיעו בהכרח על איכות תפקודו.



כיוון שכך, מנהל המתנדבים נדרש לפתח אוריינטציה ניהולית רגשית חברתית, במקביל לאוריינטציה משימתית.

מנהל המתנדבים צריך להכיר לעומק את הצרכים והמניעים של המתנדב, ולתת מענה לצרכים אלו. נראה כי צרכים חשובים עבור מתנדבים הם הצורך בשייכות, צורך בהערכה והוקרה, צורך במימוש עצמי. קיימים וודאי צרכים נוספים אך בהקשר זה אתייחס לצרכים אלו. הצורך של מתנדב בשייכות יכול לבוא לידי ביטוי בשאיפה ל"קבל מקום", פיזי, רגשי וחברתי, לחוש שרוצים בי, שאכפת לסובבים אותי אם אני מגיע או לא מגיע להתנדבות, שמכירים בי ובעשייתי לטובת המערכת.

הצורך של המתנדב בהערכה והוקרה מתייחס בעצם לחוויה שמתנדבים רבים מדווחים עליה כ"חשש להילקח כמובן מאליו". בחברה שבה לא פעם ערכם של דברים נמדד באופן חומרי, נמצא המתנדב במלכוד. עשייתו, אינה זוכה להערכה מוחשית, מדידה וברורה. כיוון שכך הוא הופך תלוי, וזקוק יותר להערכה בין אישית, סובייקטיבית במהותה. הערכה זו מתבטאת לעיתים קרובות בהכרת תודה למתנדב. יחד עם זאת, חשוב לשים לב לכך, שהכרת תודה אינה הופכת לאקט טכני או למס ופיצוי עבור המתנדב. הכרת תודה מסוג זה, עלולה להקשות הן על המתנדב והן על מנהל המתנדבים. הכרת התודה האמיתית קשורה במתן חוויה למתנדב שעבודתו משמעותית ומועילה ויש בה משום עזרה אמיתית למערכת המעסיקה וללקוחות. ניתן לעיתים ליצור כימות של תרומתו של המתנדב למערכת, ולומר באופן מדיד מה תרומתו, באיזה אופן חסך עלויות עבור הארגון וכיצד תפקודו מאפשר להגיע ליעדים ארגוניים ולהרחבת טווח הפעילות של הארגון.

הצורך של מתנדב במימוש עצמי, קשור בחוויה של התפתחות וצמיחה אישית במסגרת ההתנדבות, בהרחבת יכולות, בשכלול יכולות ובשמירה על מיומנויות קיימות.

ישנם למשל מתנדבים גמלאים, הטוענים כי הם בוחרים להתנדב על מנת "לא להתנוון".

הם מעוניינים להימנע ממצב שבו יחושו אובדן קומפלטיות אישית, תעסוקתית או חברתית. מנהל מתנדבים המזהה צורך זה, יאפשר למתנדב לקחת על עצמו אתגרים ומשימות, יאפשר לו הכשרה מקצועית, הדרכה שוטפת והעשרה שיאפשרו לו סיפוק ומימוש עצמי. חשוב להבחין בין צרכים וציפיות של מתנדבים.

הצורך הוא רחב ומאפשר מתן מענים מגוונים. הציפייה היא צרה וממוקדת. למשל מתנדב שיש לו צורך חזק בשייכות, והוא מעוניין בהתייחסות ובחום. יתכן שהציפייה שהוא מפנה כלפי המנהל או האחראי תהיה שישוחח עימו, שיקדיש לו זמן רב של שיחה אישית.

ההבחנה בין הציפייה והצורך תכוון את המנהל להיענות לצורך של המתנדב בשייכות, אך להימנע ממצב שבו הוא הופך ל"ישבוי" של המתנדב ונדרש להקדיש לו זמן שאין בידו. ניתן למשל להיענות לצורך על ידי בניית עבודת צוות, שבמסגרתה יוכל המתנדב לקבל תחושת שייכות, אכפתיות וחום, או ליצור הזדמנויות מתחומות בזמן, במסגרתן יוכל המנהל להעניק התייחסות אישית למתנדב.

יחד עם הבנה מעמיקה של ייחודיות ההעסקה של מתנדבים, מנהל המתנדבים נדרש לבנות מנגנונים פורמאליים לניהול מתנדבים. מנגנונים אלו מהווים מערכת משאבי אנוש מסודרת, המקבילה במידה רבה למערכת של ניהול משאבי אנוש בקרב עובדים.



# יד שרה מכל הלב - המכון לניהול התנדבות ע"ש לר

ע"ר 58-003-010-4

המרכז: בית יד שרה, קרית וינברג שדרות הרצל 124, ירושלים 96187 טלפון: 02-6444444 פקס: 02-6444508  
Email: [info@yadsarah.org.il](mailto:info@yadsarah.org.il) [www.yadsarah.org.il](http://www.yadsarah.org.il)



מנגנונים אלו כוללים את המהלכים הבאים:

- הגדרה ברורה ואחראית של הצורך הארגוני במתנדבים ובניית תמהיל נכון בין מתנדבים ועובדים בשכר.
- הגדרת תפקידים ועיצובם באופן שיתאים למתנדבים (למשל יש לבנות את התפקיד כתפקיד מאתגר, שיש בו מידה של הנאה, שהוא מבוסס על שעות חלקיות העשויות להשתלב במסגרת מחויבויות נוספות של מתנדב פוטנציאלי) והגדרת פרופיל מתאים של מתנדב למילוי התפקיד.
- בניית אסטרטגיה לגיוס מתנדבים וערוצים לגיוס מתנדבים.
- פיתוח פרקטיקות למיון מתנדבים והמנעות מקבלת מתנדבים לא מתאימים.
- ניהול תהליך של תיאום ציפיות מפורט עם המתנדב והבנה של מניעים וצרכים של המתנדב תוך הבהרה ברורה של ציפיות המערכת מהמתנדב.
- הסכמה על חוזה פורמאלי ובילתי פורמאלי עם המתנדב, תוך הבהרה של חובות וזכויות הדדיים, של הארגון והמתנדב.
- שיבוץ, אוריינטציה וקליטה של המתנדב בתפקיד, במחלקה/צוות. הכרות של המתנדב עם סביבת העבודה, העמיתים והתפקיד עצמו, תוך מתן כלים נדרשים לביצוע העבודה.
- הכשרה למתנדב, ומתן הידע, הכלים והמיומנויות הדרושות לתפקודו במערכת.
- משוב, ליווי ותמיכה כולל הדרכה שוטפת. ליווי המתנדב במהלך צעדיו הראשונים ומאוחר יותר, תוך התייחסות לתחושות המתנדב, מתן משוב על אופן ביצוע התפקיד והדרכה לצורך העשרה ושיפור יכולות.
- סיום העסקה של המתנדב, במידה והוא פורש מרצונו או מתוך רצון המערכת. אם המתנדב פורש כתוצאה מיוזמה של המערכת יש לנהל את תהליך הפרישה באופן מכבד, תוך מתן סיוע למתנדב למצוא משמעות לאחר ההתנדבות במעגלי חיים נוספים.

לסיכום, ניתן לראות בניהול אפקטיבי של מתנדבים שני היבטים מרכזיים: האחד התייחסות לעולם הרגשי של המתנדב ומתן מענה לצרכים העומדים ביסוד ההתנדבות והשני בניית מנגנונים פורמליים הולמים לניהול מתנדבים.